

خلاقیت و حل مسئله

خلاصه کتاب "خلاقیت و حل مسئله" از کتابراه

نویسنده: برایان تریسی

خلاصه کننده: محمدمین خانی

تاریخ انتشار: دی ماه ۱۳۹۷

## پیش گفتار

یک مدیر معمولی حدود 50% (یا بیشتر) زمان خود را بطور فردی یا در جلسه گروهی به حل مسئله می گذراند. خلاقیت و حل مسئله، یک هنر است. هنر با تمرین به دست می آید نه با خواندن کتاب. هر موقعیتی که امروز دارید حاصل کارکرد ذهن شما در گذشته است. اگر بتوانید کیفیت فکرتان را بهبود ببخشید در حقیقت زندگی تان را کیفیت بهتری را خواهد داشت. بسیاری از مردم دچار "ناحیه آسایش" می شوند و از موقعیت هایی که به وضوح بر ایشان وجود دارد تا موفق شوند، استفاده نمی کنند.

## فصل اول: ریشه های خلاقیت

خلاقیت در انسان هایی که اعتماد به نفس بالا دارند، بسیار دیده می شود. تا زمانی که باور نکنید آدم خلاق هستی، فکر خلاقانه ای به ذهنتان خطور نمی کند. شرکت هایی که فضای کاری مثبتی ایجاد می کنند، انبوهی از ایده های نو را بصورت پیوسته از سوی کارکنان دریافت می کنند.

خلاقیت به سه چیز بستگی دارد: تجربیات گذشته، زمان حال و خود انگاره

### تجربیات گذشته

تجربیات گذشته هر فرد تاثیر زیادی روی خلاقیت او در زمان حال دارد. افراد خلاق که قبلاً تجربه شیرین موفقیت از خلاقیت خود را چشیده اند بیشتر به خود اعتماد به نفس دارند تا آنان که در محیط های منفی بزرگ شدند و حتی زمانی که ایده خوبی به ذهنشان می رسد آن را نادیده می گیرند چون فکر می کنند به ثمره نمی رسد.

### زمان حال

آیا در محل کارتان شما را به نوآوری تشویق می کنند؟ یا ایده هایتان را بدون بررسی رد می کنند شاید هم مورد تمسخر قرار می دهند.

### خود انگاره

خودتان خودتان را چگونه می ببینید؟ خلاق یا غیر خلاق؟ در پژوهشی که در دانشگاه هاروارد انجام گرفت اثبات شد که 95% مردم در خلاقیت و حل مسئله به سبک خودشان کاملاً متفاوت عمل می کنند و روش های خاص خود را دارند و در خلاقیت نابغه محسوب می شوند.

### بازی درونی

تیموتی گالوی در کتاب "بازی درونی گلف" شیوه ای را برای انجام بهتر بازی گلف پیشنهاد می دهد. در این شیوه شما فرض می کنید که در مرحله نیمه نهایی در حال مسابقه با رقیب خود هستید. اگر چنین فرضی کنید یعنی پذیرفته اید که در حد نیمه نهایی حرفه ای هستید. این باور باعث می شود حرکات شما خود به خود بهتر و بهتر شوند و عیب هایتان یکی پس از دیگری ناپدید شوند. واقعاً معجزه آسا!

### تمرینات عملی

بزرگترین هدف امروز خود را تعیین کنید! (همه اهداف را بنویسید سپس اولویت بندی کنید!)

بزرگترین مانع این هدف را شناسایی کنید! (همه موانع را نوشته و اولویت بندی کنید!)

## فصل دوم: سه محرک اصلی برای خلاقیت

گاهی بعضی افراد می گویند خلاق نیستند. این در حالی است که آنان به شدت خلاق اند و من پیشنهاد می کنم خلاقیت ذاتی خود را آزاد کنند.

اهدافی که اشتیاق شدید به آنها دارید

خواسته هایتان را بهتر بشناسید و هیجان بیشتری را برای رسیدن به آنها داشته باشید بر خلاقیتتان افزوده خواهد شد. افراد غیرخلاق کسانی اند که اشتیاقی برای رسیدن به هدف خاصی ندارند.

## موانع اصلی

موانع اصلی، یکی از بزرگترین عوامل محرک خلاقیت است. مشکل یا مانعی که مانع رسیدن شما به هدف اصلیتان می شود، خلاقیتتان را افزایش خواهد داد. شفافیت پیش نیازی برای خلاقیت است. برای دستیابی به شفافیت بیشتر باید چند قدم بردارید: ابتدا هدف خود را مشخص کنید چه چیزی می خواهید سپس از خودتان بپرسید: چرا هنوز به این هدف نرسیده ام؟ فهرستی از این دلایل آماده کنید. پس از پاسخ دادن به این پرسش از خودتان بپرسید اصلی ترین دلیل کدام است؟ پس از شناسایی بزرگترین مشکل، ذهنتان شروع به تولید ایده هایی برای حل آن می کند.

## پرسش های هدفمند

توانایی شما برای پرسیدن سوالاتی هدفمند از خودتان و دیگران و نیز وادار کردن خود و دیگران به ژرف اندیشی درباره وضعیت موجود، یکی از اصلی ترین محرک ها برای خلاقیت است. از ویژگی های مدیران برجسته این است که سوالات بی رحمانه ای از خود می پرسند که آنها را به تفکر عمیق درمورد موقعیت موجود سوق می دهد. جمله ای معروف از پیترو دراکر نقل می شود که "من پاسخ های مورد نیاز افراد را به آنها نمی دهم بلکه سوالات سخت تر از آنان می پرسم که خودشان باید برای رسیدن به پاسخ های مورد نظر به آن توجه کنند."

## پیش فرض های خود را دوباره ارزیابی کنید!

یکی از راه های آزاد سازی خلاقیت این است که به صورت پیوسته درستی پیش فرض هایتان را به چالش بکشید! مطمئن باشید بسیاری از آنان اشتباه هستند.

## تمرینات عملی

کدام هدف بیشترین تاثیر را به ارمغان خواهد داشت؟  
اگر پیش فرض هایی که مطمئنید درست اند اگر نادرست باشند چه اتفاقی می افتد؟

## فصل سوم: شیوه طوفان ذهنی

اثر بخشی زیاد این شیوه به دلیل ساده بودن اجزای آن است. اول یک برگه کاغذ بردارید و اصلی ترین مشکل یا هدفتان را در بالای آن بنویسید. آن را به صورت یک پرسش در آورید. برای نمونه، اگر هدفتان دو برابر کردن سود و فروش در طی دو سال آینده است می توانید پرسش خود را اینگونه مطرح کنید: "برای 2 برابر کردن سود و فروش در 24 ماه آتی چه کاری می توانیم انجام دهیم؟" هر قدر پرسش شما مشخص تر باشد بهتر به نتیجه می رسد. حتی بهتر است پرسش خود را در قالب اهدافی مالی و عددی بنویسید. برای مثال: "برای اینکه فروش را در 24 ماه آینده از 5 میلیون تومان به 20 میلیون تومان برسانیم چه کاری می توانیم انجام دهیم؟"

## 20 پاسخ بنویسید!

سپس باید پاسخ این پرسش ها را بنویسید. در نوشتن پاسخ ها باید از فعل اول شخص جمع استفاده کنید و حتما به کاری مشخص اشاره کنید. برای نمونه می توانید بگویید: "ما سه محصول جدید را در 12 ماه آینده به مشتریانمان ارائه می کنیم" باید خودتان را مجبور کنید برای هر پرسش 20 پاسخ بنویسید. می توانید پاسخ های خود را روی یک برگه کاغذ بیاورید.

## 4 رویکرد برای تغییر

معمولا فقط 4 راه برای دستیابی به هدف یا حل مسئله وجود دارد. نخستین راه این است که اموری را بیشتر انجام دهید. دومین راه این است که برخی از کارها را کمتر انجام دهید. سومین راه اینکه برخی امور را متوقف کرده و در نهایت راه اخر به کار انداختن قوه خلاقیت و انجام امور نوین است.

در حین نوشتن پاسخ ها همواره از خود سوال بپرسید "چه کاری را باید متوقف یا آغاز کنم؟ شاید هم باید برخی را کمتر انجام داده و برخی را بیش از پیش تقویت کنم"

در این تمرین نوشتن چند پاسخ اول ساده است. کارهایی که باید کمتر یا بیشتر انجام دهید. 5 پاسخ دوم کمی سخت تر می شود. همان کارهایی که باید متوقف کنید یا آغاز. در پاسخ های بعدی این سختی بیشتر می شود اما باید خود را ملزم کنید تا 20 تا کامل شود. نوشتن اخری بسیار سخت است که ممکن است از نوشتن آن صرف نظر کنید اما گاهی همان پاسخ نهایی می تواند تغییر چشمگیری در کسب و کار و زندگی شما ایجاد کند. گاهی همان پاسخ نهایی، همان جوابی است که 6 ماه است به دنبال آن می گردید.

به فکر کمیت باشید نه کیفیت!

هر بار که فکر جدیدی به ذهنتان می رسد آن را در قالب پاسخ به یک پرسش بنویسید. در واقع توانایی خلاقیت را تحریک کنید. در این میان نگران کیفیت نباشید و فقط به کمیت فکر کنید. اولین پاسخ را با تصویر نمایش دهید. حتی می توانید از ترکیب دو پاسخ اول، پاسخ سوم را طراحی کنید و برای پاسخ هایی که چیزی به ذهنتان نمی رسد، پاسخ های خنده دار و غیر منطقی بیان کنید. اما این را فراموش نکنید که شما ملزم به نوشتن 20 تا پاسخ هستید.

بلافاصله دست به کار شوید!

پس از نوشتن 20 پاسخ یکبار آنها را مرور کنید. با اجرایی کردن ایده این جریان ایده پردازی و خلاقیت همچنان ادامه خواهد داشت. اگر صبح زود از خواب برخیزید و 20 پاسخ نوشته و عملی کنید در طول روز از تفکر خلاق بهره مند خواهید بود. مانند کسی که ورزش صبحگاهی انجام داده باشد.

تمرینات عملی

بزرگترین مشکل یا هدف امروztان را مشخص کنید!

20 پاسخ برایش بنویسید. (در بین نوشتن پاسخ ها مدت زمان طولانی وقف نکنید.)

## فصل چهارم: پرسش برای برانگیختن خلاقیت

هر قدر سوالات بیشتری بپرسید و هر قدر این پرسش ها شفاف تر باشند به نتایج دقیق تر و خلاقانه تری می رسید. وقتی آموختید پرسش های متمرکز و هدفمندی حول یک موضوع بپرسید، خواهید آموخت چگونه چنین سوالاتی را از دیگران بپرسید.

برای انجام چه کاری تلاش کنیم؟

این مهمترین سوالی است که در زمینه فعالیت اقتصادی یا زندگی فردی مطرح می کنیم. جای تعجب دارد که بسیاری از افراد به روشنی و درستی نمی دانند برای دستیابی به چه هدفی تلاش می کنند. بدترین استفاده از زمان انجام دادن خیلی خوب کارهایی است که انجام آنها ضرورتی ندارد. وقتی شما هدف را گم می کنید دو برابر تلاش می کنید. بسیاری از افراد حتی آخر هفته و تعطیلات خود را به کار مشغولند اما اهمیت و سودی برای هدف کلی یا مقطعی شان ندارد.

هرگاه احساس کردید هر چه تلاش بیشتری می کنید کمتر نصیبتان می شود مدتی دست از کار بکشید و از خود بپرسید "برای چه کاری تلاش می کنم؟". مدتی پیش در مجله اکونومیست نتیجه پژوهشی 20 ساله را که با کمک 150 محقق بر روی 22000 شرکت انجام بود را منتشر ساخت. هدف این پژوهش، تعیین میزان شایستگی مدیریتی در شرکت ها و نیز بررسی دلیل این شایستگی بود. پژوهشگران در نتیجه به 3 عامل اصلی تعیین کننده اثر بخشی کلی مدیریتی رسیدند. این 3 عامل عبارت بودند از: (1) تعیین اهداف اجرایی به صورت شفاف (2) تعیین معیار های سنجش عملکرد افراد (3) پاداش دهی به عملکرد ممتاز

در هریک از نمونه های بررسی شده در این مطالعه، توانایی "تعیین دقیق اهداف اجرایی" گام نخست برای مدیریت بود. تعیین دقیق اهداف برای تمام شرکت، بخشی از شرکت، واحدی از شرکت و یا افراد شرکت. این تعیین دقیق باعث عملکرد ممتاز و نتیجه ممتاز می شد. به راستی شما برای رسیدن به چه اهدافی تلاش می کنید؟

چگونه برای رسیدن به اهدافتان تلاش می کنید؟

هرگاه در مسیر دستیابی به اهداف فردی یا شغلی با مشکلاتی روبرو شدید نگاهی بیندازید به فرایندی که با آن فرایند قرار است از جایی که هستید به جایی که خود می خواهید برسید. آیا دلیل این مشکل پیش آمده، این چالش بیرونی و نا خوشایند این است که در مسیری نادرست گام برمی دارید؟ آیا دلیلش این است که فعالیت هایی که انجام می دهید کار آمد نیست و باید دست به فعالیت های دیگری بزنید؟ جفری کلونین که یکی از نویسندگان مجله فورچن است یک بار مقاله ای درباره "طراحی مدل کسب و کار" نوشت. او در این مقاله گفت "بیشتر شرکت ها مدل کسب و کار درستی ندارند. از این بدتر اینکه اگر فعالیت اقتصادی شما مبتنی بر اطلاعات و فروش هر نوع محصول غیر فیزیکی است احتمال اینکه در مسیری نادرست قدم بردارید تا 90% هم خواهد رسید" رویدادهایی، مدل فعالیت اقتصادی شما را ناکارآمد می سازد؟ گوردون مور و اندرو گرو روزگاری توانسته بودند شرکت اینتل را به بزرگترین شرکت تولید کننده ریزپردازنده در امریکا و جهان تبدیل کنند تا اینکه سروکله ژاپن و کره و تایوان پیدا شد. آنان با کیفیت بهتر و قیمت کمتر بودند و اجناسشان به بازار امریکا هم رسیده بود. گوردون و اندرو با هم در اتاق نشسته و به این فکر کردند که اگر هیئت مدیره آنها را اخراج کند و دو مدیر دیگر استخدام کند، مدیران جدید استخدام شده چه تصمیمی خواهند گرفت؟ به این نتیجه رسیدند که مدیران احتمالاً می خواهند بازار هدف خود را تغییر دهند و به جای اینکه ریزپردازنده معمولی تولید کنند ترجیح می دهند ریزپردازنده های رایانه شخصی نسل آینده را تولید کنند. آنان این جرئت را داشتند که این سوال را از خود بپرسند "برای چه چیز تلاش می کنیم؟ چگونه می خواهیم به هدف برسیم؟ نتایجی که می خواهیم به آن برسیم چیست؟"

## آیا راه های دیگری برای دستیابی به هدف و نتایج مورد نظر وجود دارد؟

آیا ممکن است راهی بهتر، ارزان تر، سریع تر، ساده تر باشد! بله حتما. این نکته را همیشه به خاطر داشته باشید که همیشه راه ساده تری وجود دارد. فرض کنید مشاور مدیریتی با هزینه زیاد استخدام کردید. او وارد شرکت شما می شود و همه چیز را بررسی می کند تا بفهمد شما در شرکت چه کارهایی انجام داده اید و در جلسه ای که حضورا با شما تشکیل می دهد سوال هایی از شما می پرسد که شاید تا به حال به پاسخ آن فکر نکرده اید. او می خواهد بداند به غیر از راه های کنونی که انجام می دهید چه راه هایی وجود دارند که هنوز امتحان نکرده اید. لازم نیست او را استخدام کنید شما خود می توانید این سوالات را از خود بپرسید. باید از خودتان سوالات بی رحمانه ای بپرسید.

## تمرینات عملی

به طور دقیق و در قالب 20 تا 25 کلمه توضیح دهید قرار است برای کسب و کارتان چه کنید؟  
برنامه عملیات برای دستیابی به اهداف مورد نظر را در قالب 20 تا 25 کلمه توضیح دهید. به طور دقیق تر توضیح دهید قرار است چگونه اهداف را عملی کنید.

## فصل پنجم: طوفان مغزی

طوفان مغزی یکی از بهترین شیوه ها برای ایجاد هم افزایی (synergy) نیز بهره گیری از توان خلاق موجود در گروه یا سازمان است. یکی از اصلی ترین مسئولیت های مدیران اثربخش برگزاری منظم جلسات طوفان مغزی است. باید فضایی تشکیل داده شود که کارکنان به نوآوری تشویق شوند.

## فرایند طوفان مغزی

فرایند برگزاری جلسات طوفان مغزی به شکلی که بتواند موجب برانگیختن خلاقیت شرکت کنندگان در آن بشود به شرح زیر است:  
اندازه ایده آل گروه طوفانی مغز بین 4 تا 7 نفر است. کمتر از 4 نفر تعداد ایده ها و کیفیت ایده ها را به حد کافی نمی رساند و تعداد زیاد تر از 7 نفر هم مناسب نیست.

طول مدت یک جلسه طوفان مغزی بین 15 تا 45 دقیقه است و اندازه ایده آل آن 30 دقیقه می باشد.

زمان برگزاری را از قبل با تمام افراد در میان گذارید و پس از پایان زمان جلسه هم باید به افراد بگویید دست از ایده پردازی بکشند. این محدودیت باعث می شود کیفیت و کمیت بیشتری از ایده ها تولید شود. گاهی ایده هایی که در دقایق پایانی ارائه می شوند می توانند مدل کسب و کار شما را تغییر دهند و این خیلی خوب است.

هدف از برگزاری جلسه طوفان مغزی، ایجاد تعداد زیادتری از ایده هاست. به کیفیت ها توجه نکنید. کیفیت با تعداد زیاد به دست می آید. حتی یک ایده مسخره و خنده دار هم می تواند یکی به تعداد ایده ها افزوده کند. شاید هم ترکیبی از دو ایده خنده دار تبدیل به ایده ای شود که مدل کسب و کار شما را تغییر دهد. هر چقدر صدای خنده های حضار که به خاطر شنیدن ایده های خنده دار می خندند بیشتر باشد تعداد ایده های بیشتری ارائه خواهد شد و افراد بیشتری ایده می دهند.

باید حال و هوا مثبت باشد و این جلسات با قضاوت همراه نباشد فقط ایده های گفته شود و تمام افراد توسط یک سرپرست فراخوانده شده و ایده ها توسط منشی روی کاغذ نوشته شود (شاید هم نیاز باشد دو منشی باشد البته نظر من این است که ضبط صوت همراهم بیاورم). در مورد هیچ یک از ایده ها قضاوت نکنید و تمام ایده ها را بنویسید.

وقتی که سرپرست برای بار اول از تک تک افراد درخواست کند که ایده های خود را بگویند، بدین ترتیب انگیزه گروه برای بار دوم بیشتر و بیشتر شده تا جایی که افراد دست بالا می برند تا ایده بگویند.

وظیفه سرپرست اطمینان از برقراری نظم در جلسه طوفانی مغزی است تا همه افراد فرصت ارائه نظر خود را داشته باشند و کسی بدون گفتن نظر خود از جلسه خارج نشود.

## شیوه گروه اسمی

بهترین راه برای سوال پرسیدن از افراد و افزایش خلاقیت آنها در جلسه طوفان مغزی شیوه گروه اسمی است که جملات ناقصی را باید کامل کنند.

ما می توانیم در 6 ماه آینده فروش خود را دو برابر کنیم به شرط اینکه ...

ما می توانیم امروز شادتر کار کنیم اگر ...

ما می توانیم هزینه های حمل و نقل را تا 20 درصد کاهش دهیم اگر ...

ما می توانیم به اصلی ترین تامین کننده در این بازار تبدیل شویم اگر ...

از تک تک افرادی که دور میز هستند بخواهید با تعداد بیشتری از پاسخ های خود و ایده ها متنوع تر جملات را کامل کنند. باید باور کنید که راه بهتری وجود دارد. اجرای منظم این شیوه می تواند به افزایش کیفیت و کمیت تفکر خلاق در همه کارکنان انجامد. این شیوه برای به دست آوردن راه حل هایی که به ان آگاه نیستید سودمند خواهد بود.

## تمرینات عملی

یک مسئله یا هدف را که در صورت حل شدن آن مدل کسب و کارتان تغییر می کند انتخاب کنید. جلسه طوفان مغزی را به افرادی توضیح داده و از آنها بخواهید شرکت کنند. از آنها درخواست کنید تعداد ایده بیشتر حتی خنده دار ارائه کنند. نتیجه این کار شما را شگفت زده خواهد کرد.

## فصل ششم: اهمیت خوشبینی

در مطالعه ای که در سال 2013 بر روی مدیران 500 شرکت کوچک که به سرعت در حال رشد بودند به انجام رسید، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که اصلی ترین ویژگی این مدیران میزان بسیار زیاد خوشبینی آنها به شرکت، محصولات و خدمات و نیز آینده کسب و کارشان خواهد بود. خوشبینی نه تنها در تمامی رفتارها و تصمیمات این مدیران وجود داشت بلکه در تمام سطوح شرکت آنها جاری بود و توانایی 2 چندان به کارکنان القا می کرد که می توانست منجر به شکل گیری جریانی از ایده های نو بشود که همین امر به موفقیت هرچه بیشتر سازمان می انجامد.

رویکرد و روحیه مثبت اندیشانه را می توان به دو صورت ایجاد کرد و حفظ نمود: بیشتر به هدف فکر کردن و به دنبال نکات مثبت گشتن. بیشتر به هدف خود فکر کنید و با کارکنان در مورد آن صحبت کنید و جلسه طوفان مغزی تشکیل دهید و هدف را بارها و بارها خاطر نشان کنید. مدیران موفق دنیای خود را سرشار از فرصت ها می دانند و مدیران ناموفق دنیا را صحنه ای نبرد که برای هر لحظه از موفقیت باید به سختی جنگید.

به دنبال نکات مثبت گشتن دومین چیزی است که شما را در مثبت نگری کمک می کند. مثلاً اگر مشکلی پیش آمد بگویید این چالش عجیبی است. مدیران موفق در میان شرایط بحرانی به دنبال صحنه ای جالب، خنده دار و البته فرصت می گردند. آنها ساده ترین روشی که برای حل مسئله وجود دارد را بدون نگرانی و با خیالی آسوده پیدا می کنند. شاید به تنهایی شاید هم با مشورت و برگزاری جلسه طوفان مغزی. آنها نکات مثبت را که در میان تمام مشکلات به آنان چشمک می زنند می بینند. همانند ستارگان آسمان که در تاریکی شب، چشمک می زنند. آنها به خود می گویند آیا در این موقعیت منفی، تمام نکات منفی هستند؟ سپس می خندند و می گویند: "خب معلومه که نه!"

## زبان مثبت نگرها

از واژه "فرصت" به جای "مشکل" استفاده کنید و استرس و بار منفی آن را خنثی کنید. اگر بگویید مشکل داریم همه استرس می گیرند و اگر بگویید فرصتی پیش روی ماست، در حقیقت با جراحی نامرئی روی مغز شونندگان کلیدی که بخش خلاقیت آنان را فعال می سازد، روشن می کنید.

## به دنبال درس ارزشمند باشید!

اگر همیشه از فرصت ها درس بگیرید و خرسند باشید که در مقابل از دادن بعضی چیزها بعضی چیزها را آموخته اید پس به خود نمی گویند که من چیزی را از دست دادم. شما یکی از دارایی هایتان را با اطلاعاتی جدید که به دست آوردید جابه جا کردید و اطلاعاتی به دست آوردید که احتمالاً جای خالی آن دارایی از دست رفته را پر کرده و شاید هم بیشتر از آن را به شما ببخشد.

## تأمین غذای ذهن

همان طور که بدن با خوردن غذای فیزیکی تندرست می ماند، ذهنانتان با افکار مثبت تغذیه می شود. همانطور که می دانید این افکار مثبت، زندگی شما را می سازند. قانون جذب را به خاطر آورید. همان قانونی که می گفت اگر به چیزی فکر کنید با آن روبه رو خواهید شد. به افکار مثبت فکر کنید تا با آن مواجه شوید. اگر مشکلی پیش آمد به افرادتان و حتی در تنهایی به خودتان بگویید که این مشکل احتمالاً یک فرصت خوبی است و ما در آن می درخشیم. ما عاقبت به خیر خواهیم شد. همیشه همه چیز خوب پیش رفته است و احتمالاً این بار هم همه چیز خوب پیش می رود. نگرانی هیچ چیز را حل نمی کند.

## تمرینات عملی

از امروز به خودتان قول دهید که فردی خوشبین باشید. به اهداف خود فکر کنید. از این زندگی چه می خواهید؟ چه چیز شما را شاد می کند؟ یک منزل مسکونی رویایی؟ یک اتومبیل یا به قول شازده کوچولو یک جرثه آب یا حتی یک شاخه گل. شاید هم گوش دادن به صدای ضبط شده خودتان بتواند حواستان را از آینده و گذشته به زمان حال بیاورد.

از زبان افراد مثبت نگر استفاده کنید. آیا به یاد می آورید آن کسانی که وقتی با آنان حرف می زدید چگونه به درد دل شما به خوبی گوش می دادند و به چشمان شما نگاه می کردند و شما را آرام می کردند. واژگان مثبت را جایگزین واژگان منفی می کردند و به همین راحتی دیدگاه منفی و ناراحت شما 180 درجه تغییر پیدا می کرد و دوباره شارژ می شدید. این افراد معمولاً تیپ شخصیتی ESFJ دارند و در شغل هایی مانند پرستار و معلم و فروشنده (خرده فروش) در جامعه ظاهر می شوند.

## فصل هفتم: تقویت ویژگی های نبوغ آمیز

در طول تاریخ بسیاری از مردان و زنان موفق که نابغه پنداشته می شدند مورد مطالعه قرار گرفتند. آنها هوش معمولی داشتند و برخی از آنان هم فقط کمی از هوش معمولی جامعه بیشتر بودند. آنان مانند انیشتین نابغه نبودند. با این حال در همه این افراد سه ویژگی مشترک یافت می شود. هر سه این ویژگی ها قابل آموختن هستند. این ویژگی ها به افزایش هوش شما کمک می کند.

### تمرکز

نخستین ویژگی همه افراد موفق این است که در عین تمرکز بر یک موضوع از تمام عوامل منحرف کننده دیگر چشم می پوشند. امروزه بخاطر شبکه های اجتماعی تلگرام و اینستاگرام مردم تمرکز خود را از دست داده و بر این موضوعات انحرافی پرت می شوند. کارمندان نیز در محل کار خود با عواملی روبرو هستند که تمرکزشان را بر هم می زند. مثلاً زمانی که شخصی وارد سازمان می شود. اکثر کارمندان می گویند: "در محل کار نمی توان کار زیادی انجام داد"

برای تمرکز باید یک بازه زمانی را در نظر بگیرید. در آن بازه از تخت خواب و تمام عوامل پرت کننده حواس دوری کنید سپس بدون وقفه به کار خود بپردازید. یک دل سیر کار خود را انجام دهید.

یکی از عوامل تمرکز، "مدیریت زمان" است. برای مدیریت هرچه بهتر زمان برخی امور را باید بیخیال شوید. به اولویت ها بپردازید. بنابراین هر لحظه تمام کارهایتان را روی کاغذ بیاورید و بعضی را خط زده و اولویت ها را مشخص کرده و به آن جامه عمل بپوشانید. شما به بازه زمانی نیم ساعته، یک ساعته یا یک و نیم ساعته نیازمندید تا یک کار را بدون وقفه بدون توجه به عوامل منحرف کننده انجام دهید.

### مشاهده ارتباطات نامعمول

دومین ویژگی افراد نابغه در تاریخ، کلی نگری آنهاست و اینکه روابط تمام اجزا با هم را درمی خواهند بفهمند. هرگز شیفته یک نظر نمی شوند بلکه اگر شما شیفته یکی از تفکرات خلاق خود بشوید دیگر به سراغ بقیه نمی روید و آنجا می شود محل توقف شما و بازداشته شدن از ادامه ر اهتان. بهتر است ایده های خوبتان را هر چقدر هم که خلاق است دل نبندید و به سراغ ایده های دیگران هم بروید. شما زمانی می توانید ایده خود را اعتماد داشته باشید که ازمایش کرده یا اطلاعات و تجربه یا اماراتی بابت آن در اختیار داشته باشید. مانند آن کسانی نباشید که تا ایده خلاق دارند سعی می کنند آن را به دیگران بقبولانند یا اگر دیگران به آن توجه نکنند آنها از ایده خود دلسرد می شوند. ایده های خلاق احتمال نادرستی زیادی دارند. همانطور که افراد در مراقبه می کوشند خود را از افکار مزاحم برهانند شما باید تلاش کنید ایده های خلاقانه خود را که متعلق به خود می دانید از خود ندانید.

### از شیوه ای نظام مند استفاده کنید!

سوم اینکه نوابغ از رویکردی منظم و سیستماتیک برای حل مسئله بهره می برند. آنها مسئله را به صورت شفاف می بینند. برای شفافیت بهتر مسئله آن را مکتوب کنید. این نوشتن و مکتوب کردن بسیار مهم است. باعث می شود قوه بینایی و شنوایی شما به کار افتد و احتمالاً در همین حالت که نیمی از مغز شما متمرکز نوشتن صورت مسئله است پاسخ را از صورت مسئله بیرون می کشد. اگر با مکتوب کردن صورت مسئله به جواب نرسید این سوال ها را از خود بپرسید:

مسئله چگونه رخ داد؟ از کجا شروع شد و به کجا ختم شد؟ آیا این یک مسئله است یا فرصت؟ یک مسئله است یا نشان دهنده مسئله بزرگتری است؟

روش گام به گام روش تمام افراد نابغه است. این روش تجزیه را همیشه به خاطر داشته باشید.

### تمرینات عملی

تصویری کاملاً کامل و جامع و کلی از مسئله ای که امروز با آن سروکار دارید در نظر گرفته و همه جزئیات را روی کاغذ مکتوب کنید. گاهی پاسخ همان لحظه پدیدار می شود.

کمی از مسئله دور شوید و از بالا به آن نگاه کنید. می خواهم خیلی کلی نگاه کنید. روابط بین اجزا را بیابید. یک دایره روی کاغذ بکشید و عنوان مسئله را بنویسید. نام هر کدام از عوامل دخالت کننده را روی پرتو های خورشید بنویسید.

## فصل هشتم: حل مسئله در هفت گام

استفاده از هر نوع شیوه کارآمد است نسبت به اینکه برای حل مسئله هیچ اقدامی نکنید.

مسئله را بطور شفاف مکتوب کنید!

وقتی مسئله را مکتوب می کنید تمام حواستان درگیر آن می شود و احتمال اینکه پاسخ در همان لحظه ثبت به دست آید بسیار است. نکته دیگر علاوه بر نوشتن، شفاف بودن است. اگر شما در زندگی مشکلی دارید و نمی دانید مشکل دقیقا از کجاست و مشکل مبهم به نظر می رسد پس شما نمی توانید مشکل را برطرف کنید.

## مطالعه، تحقیق و جمع اوری اطلاعات

تا می توانید اطلاعات کسب کنید. شرکت مک کنزی (McKinsey) یکی از بهترین شرکت های مدیریت دنیا است. این شرکت برای نوشتن صورت مسئله مراحل زیادی را طی می کند. در مراحل به جمع اوری اطلاعات و اسنادی برای اثبات درستی این اطلاعات می پردازد. هر قدر اطلاعات بیشتری داشته باشید احتمال اینکه در خلال اطلاعات به جواب برسید بیشتر می شود. نباید شیفته و وابسته و دلبسته به یک شیوه شوید و دنبال شواهدی برای اثبات آن باشید باید تمام عوامل را بدون غرض شخصی بررسی کنید و جواب واقعی را بیابید.

## چرخ را دوباره اختراع نکنید!

فراموش نکنید مسئله ای که هم اکنون ذهنتان را درگیر کرده احتمالا قبلا ذهن افراد دیگری را هم درگیر کرده و احتمالا آنان نزدیک شما نشسته اند. از آنان کمک بگیرید و در زمان و هزینه خود صرفه جویی کنید. گاهی ارزان ترین راه برای رسیدن به مسائل استخدام یک کارشناس خبره است. من برخی از اشتباهاتم پرهزینه ام را به خاطر استخدام نکردن یک متخصص و مشاور خوب از دست دادم.

## کار را به ناخودآگاهتان بسپارید!

پس از جمع اوری اطلاعات و اثبات درستی آن مسئله را بصورت "خود آگاه" (conscious) حل کنید. همه گام های ممکن را نوشته و عمل کنید اگر به جواب نرسیدید مدتی دست از کار کشیده و کار را به جلسه و آگذار کنید اما خودتان را درگیر کارهای دیگر کنید در این مدت ذهنتان مانند یک ابررایانه که فرمول پیچیده ای را می سازد، مشغول به حل مسئله می شود. درحقیقت شما از ناخودآگاه و فراآگاه خود استفاده کرده اید. شروع به جمع اوری اطلاعات کرده و 24 ساعته کار میکند. بهتر از قبل از خواب هم به مسئله فکر کنید تا در طول خواب از ناخودآگاه خود استفاده کنید و صبح هنگام راه حل را به یاد آورید. بسیار جالب است.

بنویسید!

همیشه یک دفتر همراه داشته باشید تا ایده هایی که به ذهنتان می رسد سریع یادداشت کنید تا از ذهنتان نپرد.

## دست به کار شوید!

در نهایت هر ایده ای که دارید را امتحان کنید در غیر اینصورت تاریخ مصرف آن را می گذرانید.

## تمرینات عملی

هر مسئله یا هدفی که در ذهن دارید در قالب کلمات کلیدی در گوگل جستجو کنید. هر مقاله ای بود استفاده کنید. حتما از وجود این همه اطلاعات تعجب می کنید.

وقتی هدف به صورت شفاف مشخص شد به دنبال کسانی که در زندگیتان با آن روبه رو شده اند باشید تا مبادا راه آنان را دوباره تکرار نکنید و به زمان و هزینه خود ضرر نزنید. شاید هم بحث انقدر تخصصی باشد که نیاز باشد یک مشاور با تجربه در زمینه خاص را استخدام کنید.

## فصل نهم: تمریناتی برای برانگیختن ذهن

شاید این جمله معروف که "اطلاعات قدرت است" شنیده باشید. اما نه هر اطلاعاتی فقط اونایی که به دردمون میخورن. وگرنه کارمندای بانک با اون همه پرونده پولدارترین ادما بودن. تمرینات این فصل کمکتون میکنه تا هدف هاتونو بشناسید.

## شیوه فهرست برداری سریع

نخستین کاری که باید انجام دهید این است که ظرف 30 ثانیه یا کمتر پاسخ این پرسش را بنویسید: "سه هدف مهمی که در زندگی دارید چیست؟" این شیوه را Quick List Method می گویند. معمولا در همایش ها همه مردم سه هدف مشابه از قبیل سلامتی و مالی و خانوادگی می نویسند. در همایش های کسب و کاری، کارآفرینان اهداف اقتصادی خود را می نویسند.

## پرسش های بی رحمانه

رهبری توانایی حل مشکل است. موفقیت هم همین معنا را می دهد. در مسیر دستیابی به هدف، مشکلاتی خواهید داشت. آن ها چه هستند؟ منظور از پرسش بی رحمانه پرسش هایی اند که تمرکز شما را بر می انگیزند! می توانید با این سوالات شروع کنید: سه هدف مالی من کدامند؟ سه هدف شرکت من کدامند؟ سه هدف بخش فروش شرکت کدامند؟ توانایی شما در طراحی این پرسش بی رحمانه و توانایی در پاسخ به آن، موفقیت شما را می سازد.

## از قانون 20-80 استفاده کنید!

بسیست درصد مشکلات عامل بیرونی و هشتاد درصد مشکلات درونی اند. باید مدل کسب و کارتان را مطابق تغییرات بازار عوض کنید.

## چه عذر و بهانه ای می آورید؟

در همایش می پرسیم: "چند نفر دوست دارند درآمد شرکتشان دو برابر شود؟" همه دست بلند می کنند سپس می پرسیم: "چرا این اتفاق نیفتاده است؟" واقعیت این است که افرادی تازه کار شرکت هایی می زنند و درآمد هایی بیشتر از افرادی که در همایش من شرکت می کنند به دست می آورند. چون آنان ایده های نوآورانه اجرا می کنند و بیزینس مدل خاصی دارند.

## ایده ال سازی کنید!

رهبران اقتدارگرا چشم انداز از آینده دارند. آنان یک برنامه و هدف روزانه برای هر یک از کارمندان تعیین می کنند و به آنها می گویند که هر کدام از روزها چقدر به هدف یکساله نزدیک می شوند.

## پرسش جادویی

بیباید از خودمان بپرسیم "کدام کار است که اگر اطمینان داشتم در آن شکست نمی خورم انجامش می دادم؟" کدام هدف خیلی شادتان می کند؟

## تمرینات عملی

سه هدف مهم زندگی فردی و کاری بنویسید!  
یک هدف که دسترسی به آن تاثیر مثبت زیادی در زندگی تان می گذارد شناسایی کنید.

## فصل دهم: استفاده از سه حالت ذهن

### ذهن هوشیار خودآگاه

همین ذهنی که با آن حرف می زنیم و کارهای روزمره را انجام می دهیم. البته به دو قسمت تفکر سریع و آهسته تقسیم می شود. تفکر سریع مثل حرف زدن و تفکر آهسته مانند نوشتن. وقتی می نویسید با آرامش بیشتری فکر می کنید. برای تدوین استراتژی هم باید از تفکر آهسته استفاده کرد. مردم اشتباه از تفکر سریع به جای تفکر آهسته استفاده می کنند.

### روی کاغذ فکر کنید!

گاهی باید تصمیم گیری به 24 ساعت بعد موکول شود. عجله نکنید و مانند مردم دیگر سریع تصمیم نگیرید! زمان را از کارفرما بخرید و مهلت بگیرید تا روی پیشنهاد وی فکر کنید.

### ذهن ناخودآگاه

نیمه هوشیار هم گفته می شود. به آن کتابخانه ذهن هم می گویند. سرعت عملکرد ذهن ناخودآگاه هزاران برابر ذهن خودآگاه است. مثلاً وقتی کسی را می بینیم بدمان می آید یا خوشمان می آید و این احساس توسط ذهن ناخودآگاه به سرعت انجام می شود. کارکرد اصلی ذهن نیمه هوشیار در هماهنگ سازی گفتار و رفتار در قالبی سازگار با خودپنداره (self-concept) است. خودپنداره، باور های فردی هر انسان است. ذهن نیمه هوشیار کنترل لحن صدا و میزان اعتماد به نفس و میزان توانایی مان در شرایط مختلف را بیان می کند.

ذهنی پر از افکار مثبت داشته باشید!

وقتی ذهن خودآگاه را با دیدن و شنیدن پیام های مثبت پر می کنید این پیام های مثبت به ذهن ناخودآگاه رفته و بر ذهنیت شما از زندگی و کار و افراد تاثیر مستقیم و سریع می گذارد. هر روز یادآوری کنید به خودتان که نابغه هستید. تاکنون موفق بوده اید و خواهید بود. آینده ای روشن در انتظار شماست. به راستی چنین نیست؟ برای خار مخیلان غم مخور!

ذهن خود آگاه و ناخودآگاه را با هم آمیزید!

با ذهن خودآگاه تصویرسازی کنید. اطلاعات را مکتوب کنید. سعی کنید اطلاعات بیشتری کسب کنید و به ناخودآگاه بفرستید. بعد از 24 ساعت از ناخودآگاه خود انتظار های زیادی داشته باشید.

## تمرینات عملی

زمانی برای تفکر اهسته اختصاص دهید و بگو چی می خوام در چه زمانی می خوام بهش برسی؟ عبارتی مانند من نابغه هستم را تکرار کنید. از کلمات خود استفاده کنید.

## فصل یازدهم: دو رویکرد برای تفکر

شما می توانید تفکر منفی را مثبت کنید. شما می توانید با گذر زمان و صبر و حوصله کنترل ذهن خود را در دست بگیرید. همیشه شاد باشید.

### تفکر مکانیکی mechanical thinking

تفکر تغییر ناپذیر با ثبات قدم و به کار بردن بسیار زیاد کلمه "نه" در برابر دیگران. تفکر مکانیکی برای مدیر کارآمد نیست. این افراد اعتماد به نفس خوبی دارند. اما از خلاقیت استقبال نمی کنند.

### تفکر سازگارانه adaptive thinking

کمتر افرادی هستند که کارآفرین باشند. این افراد قابلیت انعطاف در افکار و باورهای اشتباه خود دارند. آنان از ایده های دیگران به راحتی عبور نمی کنند و هر ایده ای که با توجه به شرایط بازار بتواند فروششان را افزایش دهد استقبال می کنند. به سرعت خود را با بازار سازگار کرده و چه بسا خود تغییر دهنده یا نوآورنده سبکی خاص در بازار کسب و کار خود باشند که دیگران از آنان تقلید کنند. برای داشتن تفکری سازگارانه، کفایت زود قضاوت نکنید. فیشر عباد الذین یستمعون القول فی تبعون احسنه دلبسته ی دارایی ها و ایده ها و عقاید خود نباشید. هر ایده ای و مدل کسب و کاری باید روزی تغییر کند. گاهی لازم است تمام زحمات خود را به آتش کشیده و خاکستر کنید و از نو مدل کسب و کار خود را بسازید. کفایت زمان تغییر بازار را بدانید. برای دانستن زمان تغییر باید بازار را مدام زیر نظر داشته یا افرادی خبرچین استخدام کنید.

## تمرینات عملی

باورهای محدودکننده ذهنی و به ویژه باورهایی که نسبت به توانایی ذهنی خود دارید به چالش بکشید و فرض کنید دیگران باهوش ترند و حق با آنهاست. اسیر ایده هایتان نباشید. هر چقدر که خوب باشند ممکن است ایده ساده دیگری تطابق بیشتری با بازار داشته باشد تا ایده پیچیده شما. به موقعیتی که ناراحتی تان را فراهم می آورد فکر کنید. فرض کنید تقصیر خودتان بود و حقتان بود که آن مشکل برایتان پیش آید. حالا راه مطلوبی برای اصلاح خود طراحی کنید.

## فصل دوازدهم: بهره گیری از تفکر جانبی

تفکر جانبی ذهن را به خروج از شیوه های راحت یا رایج تفکر وای می دارد. استفاده از شیوه های غیر معمول برای یافتن راه حل مسئله. از تفکر جانبی برای شکستن الگوهای معمول فکری، جلوگیری از به دام افتادن در ناحیه **اسایش** استفاده می شود.

### واژگان کلیدی را وارونه کنید!

به جای استفاده از کلمه "مشکل" از کلمه "فرصت" استفاده کنید! به جای جمله "فروش ما کم است!" از جمله "مشتریان از ما کم خرید می کنند!" استفاده کنید! همین تغییر ساده یک قدم شما را به سمت راه حل می برد.

یکی دیگر از شیوه های تفکر جانبی در "ارتباط دهی تصادفی" random associate است. در این شیوه، تفکر جانبی شما یک کلمه را انتخاب کرده و کسب و کار را مطابق آن مثال می زند. پرتقال را در نظر بگیرید. کسب و کار ما مثل پرتقال است. از دور گرد و ساده به نظر

می رسد اما نزدیک که بیایی متوجه سوراخ های زیادی می شوی. درون آن بخش های مختلفی وجود دارند. آبدار است و کسب ما هم سود دارد که شاید به اندازه کافی به آن توجه نمی کنیم.

ایده غالب the dominant idea

به گسترش مشتریان فکر کنید! Customer development

به جای تمرکز روی گسترش محصول به گسترش مشتریان فکر کنیم. کتاب های "lean startup" و "four steps to the epiphany" از این دسته اند. برای گسترش مشتری باید اطلاعات جمعیت شناختی (demographics) و نیز روان نگاری (psychographics) بشناسید. کمی وقت بگذارید و مشتری شناسی کنید. متوجه شوید مشتری چه می خواهد و چه نیازی دارد. آنگاه خدمات را بر اساس آن طراحی کنید!

خیال پردازی کنید!

فرض کنید هیچ مانعی وجود نداشت چگونه عملکردی داشتید؟ اگر محدودیتی از بعد مالی و منابع انسانی نداشتید چه می کردید؟ در مرحله بعد باید راهی برای دستیابی به این اهداف هرچند بدون از بین بردن موانع و حتی بدون همه آن اختیارات ایده آل طراحی کنید.

تمرینات عملی

شرکت شما از چه جهتی شبیه پرقال است؟ ساختار آن را تغییر دهید تا سودآوری بیشتری داشته باشد!  
مشتریان شما در آینده چه نیازی و خواسته ای متفاوت از امروز دارند؟ چگونه می توانید آن ها را برآورده کنید؟

فصل سیزدهم: عملکرد ذهن انسان

مغز انسان توان شگفت انگیزی در پردازش اطلاعات مختلف به دست آمده از حس های مختلف دارد. مغز انسان چیز شگفت انگیزی است. هر انسانی دارای یک سبک غالب تفکر است. یک شیوه خاص برای پردازش اطلاعات و استفاده از این داده ها به بهترین نحو ممکن. به طور کلی سه شیوه برای پردازش اطلاعات در تفکر خلاق استفاده می شود. سمعی auditory، بصری visual و حرکتی kinesthetic. سمعی ها علاقه به گفتگو دارند و بصری ها به نوشتن و نمودار و تصاویر علاقه مندند. حرکتی ها دوست ندارند یکجا نشسته حرف بزنند بلکه گفتگویی در حال حرکت را دوست دارند. تند و کند شدن لحن صدا می تواند توجه این افراد را به حرف هایتان جلب کند. دوست دارند در موقعیت و شرایط مسئله قرار بگیرند و با احساس لمس کنند.

همه این سبک ها را یاد بگیرید!

گاهی یادداشت برداری کنید! گاهی گفتگو و برخی اوقات گفتگو در حال حرکت. لحن صدا را تغییر دهید و به هرنحو ممکن با مخاطب ارتباط برقرار کنید! من در همایش هایم موضوع را روی تخته می نوشتم و هم درباره اش گفتگو می کردم و گاهی هم ایستاده همان را تکرار می کردم. مخاطبان تعجب می کردند که چطور پس از گذشت هشت ساعت حضور در همایش هنوز احساس خستگی نمی کنند.

اطلاعات را به شیوه ای که دوست دارند به آنها بدهید!

یکی از مهمترین مسائل همین است. باید بدانید ریستان یا مخاطبتان کیست!

تمرینات عملی

سبک غالب خود را برای کسب اطلاعات بگویید!

سبک غالب رئیس خود را بگویید! سپس به همان شیوه اطلاعات را به وی بیان کنید!

فصل چهاردهم: حل مسئله به صورت نظام مند

برخی از ویژگی های مرتبط به نبوغ به گونه ای است که در میان همه نوابغ تاریخ مشترک بوده. آنها هیجانات را کنار گذاشته و نظام مند مسئله را حل می کردند. شیوه نظام مند حل مسئله چند گام دارد:

همیشه راه منطقی وجود دارد!

فرض کنید همیشه راه منطقی برای حل مسائل وجود دارد. دیدگاهی که در ابتدای مسئله به آن دارید یک قدم شما را به حل آن نزدیک تر می کند.

استفاده از زبان مثبت

همانطور که بارها در این کتاب گفته شد به جای کلمه مشکل از فرصت استفاده کنید.

تعریف شفاف صورت مسئله

حداکثر اطلاعات را به دست آورید. صورت سوال باید کاملاً دقیق و با تمام جزئیات و کاملاً شفاف باشد. یک بچه با خواندن آن متوجه مشکل پیش آمده بشود. اگر در گروه هستید یا در اتاقی خاص انفرادی حضور دارید. مشکل پیش آمده را به صورت یک فرصتی نو بیان کرده و روی تخته یا کاغذی بزرگ جایی که در دید شما (و دوستان) باشد قرار دهید.

تشخیص موقعیت

این سوال مطرح می شود: "دلیل احتمالی این فرصت چیست؟" لطفاً به آن پاسخ دهید! همانطور که یک پزشک برای تشخیص بیماری بیمارش آزمایش های متنوعی از او می گیرد.

تعیین راه حل های ممکن

این پرسش مطرح می شود: "راه حل چیست؟". به یاد داشته باشید رابطه مستقیمی بین تعداد پاسخ های ارائه شده و کیفیت راه حل نهایی وجود دارد.

تصمیم گیری

یکی از ایده ها را انتخاب کنید.

تعیین فرد مسئول

حالا این تصمیم را به فردی بسپارید تا عملی کند! به او باید سه چیز بگویید: کاری که انجام باید بدهد، مهلت زمانی (تاریخ مصرف) و معیار موفقیت. معیار موفقیت به او کمک می کند در هر مرحله از کار بفهمد در مسیر درستی حرکت می کند یا نه. فراموش نکنید خود آن شخص هم باید مهلتی که به آن نیاز دارد را به شما بگوید.

بلافاصله دست به کار شوید!

هرچه زودتر اقدام کنید زودتر متوجه بازخورد می شوید. اگر راه نادرست باشد زودتر سراغ راه حل بعدی می روید. هر راه حل خوب نه تنها برنامه ای برای اجرا و عملکرد دارد بلکه برای سازکار و نحوه دقیق مراحل انجامش، نحوه بررسی درستی اعمال انجام شده و چگونگی ارزیابی و نمره دهی به آن نیز برنامه دارد. باید خیلی دقیق میزان کارآمدی و درصد موفقیت را اندازه گرفت.

شیوه مدیران برتر

تاکنون با بیش از هزار شرکت جلسه با مدیران برتر داشتم که معمولاً ثروتمند بودند. این افراد هنگام بروز مشکلات حاد، هیچ کاری نمی کردند تا زمانی که به آن عادت کرده و آن مشکل جزئی از وجودشان میشد. انگاه خود به خود راه حل هایی برای حل آن نمایان میشد. آنان هرگز ناراحت نمی شدند و آرامش خود را حفظ کرده و از هیجانات به دور بودند. "هیچ کاری نکردن" هم یک راه حل محسوب می شود.

تمرینات عملی

مهمترین مشکل کسب و کار شما چیست؟ با حداکثر اطلاعات صورت مسئله را شفاف مکتوب و نصب عین کنید! هفت راه حل بنویسید و "هیچ کاری نکردن" را به عنوان راه حل آخر بنویسید!

فصل پانزدهم: تفکر مبتنی بر صفر

Zero-based budgeting

به این پرسش دقت کنید: "اگر چیزی را که اکنون می دانم در گذشته می دانستم، در میان کارهایی که امروز انجام می دهم کدامیک را اصلاً آغاز نمی کردم؟" به این پرسش KWINK (knowing what I now know) می گویند. تصمیماتی که در گذشته گرفتید و امروز دیگر سودمند نیستند تعیین کنید و آماده تغییر شوید. ممکن است تاوان ترک آن هزینه بر باشد اما ماندن آن بیشتر مضر است. این پرسش ها را از خود بپرسید:

"چه کسانی را هرگز استخدام نمی کردم؟"

"با چه کسی از دواج نمی کردم؟"

حدود 85% نگرانی و غم و ازردگی در زندگی و کار امروztان بخاطر تصمیمات اشتباه گذشته است که هم اکنون اطلاعاتی درمورد آن به دست آورده و متوجه اشتباه بودن آن شدید.

حوزه دیگری که تفکر مبتنی بر صفر در آن جواب می دهد، بخش های مختلف کسب و کار است. آیا فعالیتی در کسب و کارتان هست که اگر اطلاعات امروز را قبلاً در موردش داشتید آن را هرگز راه اندازی نمی کردید؟

سومین حوزه ای که تفکر مبتنی بر صفر در آن کاربرد دارد، سرمایه گذاری مالی است. با توجه به اطلاعاتی که به دستم رسیده آیا اگر تاکنون سرمایه گذاری نکرده بودم امروز حاضر بودم سرمایه گذاری کنم؟ اگر جوابتان خیر است باید آماده تغییر شرایط کنونی و ترک آن شوید حتی با پذیرفتن اشتباهات و متحمل شدن تمام ضرر هایش.

انسان ها علاوه بر اینکه از دست دادن ثروت ناراحت می شوند از اینکه هیجانات و زمان خود را هم از دست بدهند ناراحت می شوند. شاید زمان زیادی را صرف ارتباط با شریک زندگی کردید یا زمان زیادی برای طراحی یک محصول گذاشتید و امروز اخبار جدید می گویند که باید تغییر کنند. چرا که بازار تغییر کرده است. هر لحظه آماده باشید!

تفکر مبتنی بر صفر به شما در انعطافتان کمک کرده و شما را پذیرای ایده های جدید بازار می کند. باید موانع را برطرف کنید و برای برطرف کردن موانع ابتدا باید از پس غرور و احساسات خود فایز آید.

## تمرینات عملی

یکی از روابط فردی یا شغلی خود که با داشتن اطلاعات فعلی اگر تاکنون آن را آغاز نکرده بودید هم اکنون هم حاضر نبودید آغاز کنید، نام ببرید!

یکی از فعالیت های اقتصادی که ادامه دادنش چیزی جز ضرر نیست را انتخاب کرده و آماده متوقف کردن تدریجی آن شوید.

## فصل شانزدهم: با واقعیات روبه رو شوید!

اصل واقعیات (reality principle) مهمترین قانون در کسب و کار است. توانایی مشاهده جهان به شکلی که واقعا هست نه ایده آل و رویای ما. همیشه در ابتدای جلسه بپرسید: "واقعیت چیست؟"

وقتی پذیرفتید که با داشتن اطلاعات فعلی هرگز کاری که قبلاً آغاز کردید شروع نمی کردید و همچنین تصمیم گرفتید که کم کم آن را حذف کنید، به سرزندگی و آرامش می رسید. از این خالی شدن بار سنگین شادید. از خود می پرسید چرا زودتر این کار را انجام ندادم؟ این فواید واقع نگری است.

## توقف رشد

یکی از دوستانم شرکتی داشت که پس از مدتی به موفقیت هایی رسید اما پس از آن سقوط کرد. تمام تلاشش را کرد تا شرکت نجات یابد. متوجه شد مشکل از دوستش است. همان دوستی که در ابتدای کار با او بوده و در اوایل مدیریت خود به موفقیت های کوچکی دست پیدا کرده اما موفق به ادامه آن نشده. وقتی آن دوست از مدیریت حذف شد، همه چیز بهتر از گذشته شد و تاکنون هم خوب پیشرفت کرده است.

## اهمیت شجاعت داشتن

کار و زندگی را به دور از هیجانات بررسی کردن کار سختی است. بدون قضاوت شخصی و غیب گویی بررسی کردن کار سختی است. مدیریت یعنی کنترل احساسات. اگر نگاهی شجاعتمندانه به گذشته اندازید متوجه میشوید بسیاری از کارها و تصمیماتتان اشتباه است. آن ها را تغییر دهید!

در کتاب (what they don't teach you at Harvard business school) به نویسندگی (Mark McCormack) به این مطلب اشاره میشود که مدیران برتر سه جمله را همیشه به کار میبرند: "تصمیم اشتباهی گرفتم!" طبق امار موسسه مدیریت ایالات متحده امریکا حدود هفتاد درصد از تمام مدیران شرکتی در طی دوره اجرا نادرست عمل کرده اند. البته میزان این نادرستی از صفر تا صد متغیر است. به محض فهمیدن اشتباهات خودتان را آماده اقرار به آن کنید. دومین عبارت "اشتباه کردم!" است که حین انجام کار باید به کار ببرید!

## تقویت انعطاف ذهن

سومین عبارت "نظرم عوض شد!" است. این نشانه ضعف شما نیست. این باور اشتباه است که تغییر نظر بد به معنای از این شاخه به اون شاخه پریدن است. برای جستجوی راه مناسب باید حتی شاخه به شاخه پرید! اگر بازار از شاخه ای به شاخه دیگر بپرد ما نمی توانیم در همان شاخه قبلی بمانیم. در روزگاری که هر لحظه پیشرفت تکنولوژی اتفاق می افتد نمی توان در برابر تغییر مقاومت کرد. در شرکت به کارکنانم همیشه می گویم: "اشتباه کردن امری طبیعی است. حتی اندکی اطلاعات جدید از بازار می تواند تصمیماتی که ماه ها برای آن زمان صرف کردیم را تغییر دهد."

## تمرینات عملی

از خودتان بپرسید: "آیا واقعا همانطور که وضعیت وجود دارد من آن را می بینم یا از دید خودم می بینم؟" با خود روراست باشید! با ذهنی اسوده از سه جمله "تصمیم اشتباهی گرفتم!"، "اشتباه کردم!" و "نظرم عوض شد!" استفاده کنید!

### فصل هفدهم: نگذارید موانع موجود جلوی پیشرفتتان را بگیرد!

در راه دستیابی به اهداف موانعی است که برخی از آنها ناپیدا هستند. در فصل قبل در مورد موانع شناخته شده صحبت کردیم. یکی از راه های برانگیزاننده خلاقیت این است که مهمترین عاملی که حذف آن نسبت به حذف دیگر مسائل، مهمتر است. سرعت شما در راه هدفان سریع تر خواهد بود. سنگ بزرگی در مسیر حرکت

فرض کنید در کوهستان با دوستان قدم می گذارید ناگهان در میان راه به سنگی برمی خورید که تمام راه را گرفته است. شما با کمک دوستان می توانید آن را خرد کنید. می توانید از روی آن بگذرید یا آن را هل داده و به پایین بیندازید. در بیزینس هم باید همکاری کنید. شرکتی نوپا در زمینه فناوری پیشرفته فعالیت می کرد. این شرکت مشتریان محدودی داشت و مجبور بود برای سرایا نگه داشتن شرکت هرزگاهی از سرمایه داران کمک بگیرد. مدیران شرکت متوجه شدند مشکل از روش بازاریابی آنهاست. آنها افرادی درونگرا بودند که در فناوری استعداد زیادی داشتند در حقیقت تفکر کارآفرینی آنان به خاطر همین بود که این توانایی را در خود می دیدند اما آنان فروشنده خوبی نبودند. هنوز کسی را استخدام نکرده بودند. زیرا فقط کسی استخدام می شد که از دیدگاه مدیر درونگرا، خوب بود. این آدم خوب باید طرز تفکری مانند رئیس می داشت تا بتواند با او به زبان خودش حرف بزند و استخدام شود. بنابراین بعد تکنولوژی آنان بسیار رشد کرده و فکر می کردند همین عامل به تنهایی می تواند شرکت را هم سرایا نگه دارد هم رشد دهد. اما چنین نشد.

در نهایت یک مدیر فروش استخدام کردند. پس از مدتی کوتاه شرکت به جای ضرر شروع به سوددهی کرد. تعداد مشتریان افزایش یافت. در سال دوم فروش به دو برابر و سپس به سه برابر رسید. در سال سوم این شرکت ده برابر بیشتر از آنچه موسسان شرکت به آن فکر می کردند دست یافت.

بزرگترین مانع پیشرفت شرکت شما چیست؟ باید مهمترین مانع را که بر سر رسیدن به مهمترین هدف قرار دارد شناسایی کنید!

### بسته مشکلات

مانند بسته ی مشکلات که تعدادی شکلات در یک جا جمع شده اند، مشکلات شرکت هم یکجا جمع شده و مانع سرعت رشد شرکت می شوند. با این تفاوت که در بسته شکلات تمام شکلات ها هم اندازه اند اما مشکلات شما نه! باید بزرگترین آن را ببینید و حذف کنید! پس از رفع بزرگترینشان، کوچک تر ها کم کم محو می شوند.

آیا شما هم آن مدیران را دیده اید که به جای پرداختن به اولویت ها به کارهای کم اهمیت می پردازند؟ مشکل از این است که برنامه ریزی ندارند. با برنامه ریزی، اولویت ها روشن می شوند. مهمترین مانع برای اولویت ها مشخص شده و حذف می شود.

### تمرینات عملی

اصلی ترین مانع درونی یا بیرونی کارتان را مشخص کنید! بطوریکه اگر آن مشکل برطرف شود سودتان چند برابر می شود.

از سه عبارت جادویی "تصمیم اشتباهی گرفتم!"، "اشتباه کردم!" و "نظرم عوض شد!" استفاده کنید!

### فصل هجدهم: هفت منبع نوآوری

پیتر دراکر در کتاب ارزنده خود به نام "نوآوری و کارآفرینی" Innovation and Entrepreneurship به تشریح هفت منبع اصلی نوآوری در کسب و کار می پردازد.

### رویداد غیرمنتظره

هر رویدادی از جمله شکست، موفقیت یا سایر رویداد ها که فرصتی برای کسب و کارتان به حساب می آیند، می توانند کل شرکت یا بخشی از فعالیت آن را تغییر دهد.

### ناهمگونی

یکی دیگر از منابع ایجاد نوآوری، ناهمگونی در میان واقعیت موجود و خواسته یا نیاز فعلی است. انتظار می رود اوضاع به شکلی مطلوب رقم بخورد اما این اتفاق نمی افتد و یک ناهمگونی به وجود می آید.

### بررسی نیاز های موجود

شاید یک فناوری، ابزار یا شیوه بتواند به شما بر غلبه بر یک مشکل کمک کند. بهتر است کاربرد تجاری برایش طراحی کنید.

موانع در پیترافروشی کار می کرد تا اینکه فهمید 80% مشتریان فقط 20% از انواع مختلف پیترافروشی را می خواهند، این درحالی بود که زمان و انرژی بسیاری صرف تولید پیترافروشی می شد که فروش کمتری داشتند. علاوه بر این یک مشتری باید پس از سفارش مدت زیادی منتظر می ماند تا پیترافروشی آماده شود. او طبق امار تجربی خود می دانست هر روز در چه ساعتی تقریباً چه تعدادی مشتری می آیند پس قبل از اینکه آنها سفارش دهند به همان تعداد و در همان زمان قبل از اینکه مشتری بیاید، پیترافروشی ها را در دستگاه قرار می داد وقتی مشتریان سفارش می دادند بلافاصله سفارش آنها به پیک داده می شد و سرعت بالا رفته بود. در مدت کوتاهی توانست 8000 شعبه در سراسر آمریکا ایجاد کند. حتی یک تغییر کوچک می تواند موجب پیشی گرفتن شما از رقبا شود.

تغییر بیزینس مدل

تغییر جمعیت شناختی

گاهی جنس شما مرغوب است اما مشتریان نمی خرند. حتماً بازار اشتباهی را هدف قرار دادید! به جای تمرکز روی کیفیت محصول به مشتری و فروش تمرکز کنید!

تغییر در ارزش ها و دیدگاه ها

تأکیدی که امروز بر مسائلی مانند استفاده از غذای سالم و ارگانیک است از 30 سال پیش شروع شده است و در این سی سال اخیر میانگین سن عمر افراد 20 سال افزایش داشته است. کسب و کارهایی که به این مسئله توجه کردند توانستند سود خوبی در زمینه فروش مواد ارگانیک به دست آورند.

تمرینات عملی

فرض کنید با اطلاعات و تجربیاتی که امروز دارید و با توجه به دنیای بسیار متغیر امروزی می خواهید کسب و کار فعلیتان را دوباره راه اندازی کنید. چه کارهایی را انجام می دادید و کدام را انجام نمی دادید؟

مهمترین رویه های بازار امروز را شناسایی کنید. سپس سال آینده را در نظر بگیرید. محصولات و خدماتی که برای ادامه حضور در آن زمان باید ارائه دهید تعیین کنید!

فصل نوزدهم: راه حل های خلاق برای محصولات بی فایده

هر خدماتی که انجام می دادید شاید تا امروز کارآمد بوده و با استقبال خوبی روبه رو شده باشد اما معلوم نیست در آینده هم با همین روند پیش برود. بنابراین به سبک خود دلبسته نشوید. حدود 80% محصولاتی که مردم در 5 سال آینده مصرف می کنند در بازار امروز وجود خارجی ندارند. 20% محصولات امروز بازار تا سال آینده بی ارزش خواهند بود.

به طور مداوم از مشتریان نظرسنجی کنید تا بتوانید محصولات را مطابق علاقه آنان یا نیاز آنان به روز رسانی کنید!

آیا می توانید کاربردهای دیگری برای محصولات و خدمات بیابید؟

اگر محصول خوبی دارید اما خریدارش نیست باید بازار هدف را تغییر دهید.

آیا می توانید از محصولات یا خدمات دیگران تقلید کنید؟

رقیب را شناسایی کنید و محصولاتی بهتر از او تولید کنید!

می توانید تغییر زمینه شغلی بدهید. از فناوری خود در زمینه دیگری استفاده کنید!

آیا می توانید بسته بندی کنید؟

آیا می توانید آن را جذاب تر کنید؟

آیا می توانید آن را خلاصه یا کم حجم و عصاره کنید؟

آیا می توانید حجم آن را بزرگتر کنید؟

می توانید آن را به چند بخش تقسیم کرده و هر بخش را جداگانه بفروشید؟

آیا می توانید چیدمان قرار گرفتن اجزا را جابجا کنید؟

آیا می توانید شیوه تفکر خود را معکوس کرده و رویکردی کاملاً مخالف انجام دهید؟ مثلاً به جای اینکه اجناس باقیمانده در کالا را با قیمت کمتری بفروشیم با قیمت بیشتر روانه بازار کرده و کوپن تخفیف اعمال می کنیم.

آیا می توانید محصول را با چیزی ترکیب کنید؟

آیا می توانید ارزشی در محصولات جانبی ایجاد کنید؟

تمرینات عملی

سه شیوه خاص که به کمک آن بتوانید بر جذابیت محصولات بیفزایید کدامند؟

با تلفن از ده مشتری ایده بخواهید!

فصل هفدهم: نگذارید موانع موجود جلوی پیشرفتتان را بگیرند!

در مسیر دستیابی به اهداف شغلی و کاری، موانعی وجود دارند. این موانع ناپیدا و گاهی آشکارند. در فصل های قبل درباره اهداف ناپیدا حرف زدیم. برخی موانع بزرگ اند یعنی حذف آنها بیشتر به سرعت رشدتان منجر می شود تا حذف باقی عوامل.

سنگ بزرگی در مسیر حرکت

شرکتی نوپا در زمینه فناوری پیشرفته فعالیت می کرد. مشتریان کم بودند. مجبور بود از سرمایه گذاران کمک بگیرد. این روند ادامه داشت تا مدیرانش متوجه شدند آنها تنها به قسمتی که در آن بسیار موفق بودند یعنی فناوری توجه کرده اند. مدیران خودشان توانایی فروش نداشتند.

به دنبال یک بازاریاب گشتند و به سرعت یک نفر پیدا شد. خیلی زود این فرد توانست سود شرکت را به مقداری که حتی افراد تصور نمی کردند برساند. شرکت فعلی روی تعداد مشتری تمرکز داشت و فروش بیشتر ولی شرکت قبلی تمرکز روی کیفیت کالا داشت. مهمترین عامل که باعث می شود شرکت به هدف نرسد چیست؟ باید مهمترین مشکلی که بر سر راه شما قرار دارد را شناسایی کرده و آماده شوید که در طولانی مدت یا زمان کوتاه حذف کنید. سوتفاهم اطرافیان و برخی نژاد از شهرستانی ها. شاید یک آبادی باشد که مرا بسیار دوست بدارد من اهل پارس هستم. با قم بهتر کنار می آیم. شناسایی مهمترین مانع موجود و متمرکز ساختن ذهن برای حذف آن بیشتر به شما کمک می کند تا حذف موانع موجود. وقتی مشکل اصلی حذف شود بقیه مشکلات هم راه حلشان خود به خود پیدا می شود.

#### تمرینات عملی

اصلی ترین مانع درونی یا برونی کسب و کارتان را شناسایی کنید بطوریکه با رفع آن فروش شما خوب شود. روی فروش و افزایش تعداد مشتری تمرکز کنید. از سه عبارت جادویی "اشتباه کردم!"، "تصمیم اشتباهی گرفتم!" و "نظرم عوض شد!" استفاده کنید!

#### فصل هجدهم: هفت منبع نوآوری

پیتر دراکر در کتاب ارزنده خود به نام "نوآوری و کارآفرینی" (Innovation and Entrepreneurship) به تشریح هفت منبع اصلی نوآوری در کسب و کار می پردازد.

#### رویداد غیرمنتظره

هر رویدادی از جمله شکست یا موفقیت، فرصتی برای تغییر کسب و کارتان است. پیر امیدیار (Pierre Omidyar) یک بسته شکلات داشت که میخواست در بازار هفتگی بفروشد اما آن زمان سایتی در این حوزه نبود. او سایتی طراحی کرد به نام ebay و سپس متوجه شد می تواند این سایت را گسترش دهد و برای همه مردم استفاده کند و سود زیادی هم به دست آورد.

#### ناهمگونی

یکی دیگر از منابع ایجاد نوآوری، ناهمگونی میان واقعیت موجود و خواسته ها و نیازهای فعلی است. وقتی انتظار می رود اوضاع به همین شکلی رقم بخورد ولی این اتفاق رخ نمی دهد یک همگونی رخ می دهد.

#### بررسی نیاز های موجود

بررسی نیازهای موجود از منابع نوآوری است. شاید یک نوآوری ابزار یا شیوه بتواند به شما در حل کمک کند. بهتر است کاربرد تجاری برایش تعریف کنید. شاید این چیزی باشد که می توانید به کمک راه حل برای غلبه بر یک مشکل استفاده کنید. موانع وقتی امار فروش پیتر به دستش رسید متوجه شد بسیاری از پیترهای سفارش داده شده از چند نوع خاص هستند و باقی پیترها سفارش چندانی ندارند بنابراین فقط همان چند پیتر را می پخت اما نکته به اینجا ختم نشد. او همچنین می دانست مشتری دوست دارد زودتر پیتر دریافت کند. او می دانست چند نفر از مشتریان در چه ساعتی از روز سفارش می دهند. همچنین روزهای پرفروش را می دانست. تمامی این اطلاعات به او کمک می کردند که راه حلی ساده برای سریع رساندن پیتر به مشتری پیدا کند. او قبل از ساعت فلان در روز فلان به تعداد فلان پیتر را داخل دستگاه قرار میداد. وقتی مشتری میرسید پیتر آماده بود حتی مشتریانی که از طریق تماس تلفنی سفارش میدادن، زودتر سفارش خود را دریافت می کردند. در مدت کمی او توانست در کل امریکا 8000 شعبه بزند. حتی یک تغییر کوچک مثبت می تواند موجب جلو افتادن شما از رقبا شود.

#### تغییر جمعیت شناختی

بیشتر مشتریان شما پیرند؟ شما خدماتی برای افراد جوان ارائه می دهید؟ پس باید بدانید یک پیر یا بازنشسته خدماتی مانند سلامت، پزشکی، سفر، حمل و نقل را علاقه یا نیاز دارد. یکی از اصلی ترین تغییرات جمعیت شناختی امریکا این است که مردم در ایالاتی که مالیات بالاتری دارد به ایالات کم هزینه کوچ می کنند. فقط ایالت تگزاس است که هیچ مالیاتی از کسب و کارها دریافت نمی کند. سیستم قانون انجا موجب رونق کسب و کار می شود.

#### فصل نوزدهم: راه حل های خلاق برای محصولات بی فایده

هر بیزینسی روزی قدیمی می شود. همان بیزینس می تواند بیزینس شما باشد. اگر تاکنون بیزینس شما خیلی رشد خوبی داشته معلوم نیست از این به بعد هم همینطور رشد داشته باشد یا نه! به مدل بیزینس خود دلبسته نشوید! 80% محصولات که تا 5 سال آینده در بازار عرضه می شوند هم اکنون وجود خارجی ندارند از میان محصولات امروزی موجود در بازار تمام آنها تا سال آینده بی ارزش می شوند مگر 20% آنها. به طور مداوم با نظرسنجی تلفنی از مشتریان، محصولاتتان را به روز رسانی کنید! آیا می توانید کاربردهای دیگری برای محصولات و خدمات بیابید؟

به یاد داشته باشید اگر محصولات خوب است اما مشتری ندارد یعنی بازارتان را اشتباهی انتخاب کردید. مخاطب را تغییر دهید! آیا می توانید محصول یا خدماتی که دیگران عرضه می کنند را تغییر داده یا الگو برداری کنید و به عنوان محصول خود به بازار معرفی کنید؟

می توانید به دنبال راه هایی برای انتقال فناوری از یک حوزه به حوزه دیگری باشید! کدام یک از کسب و کارهای دوروبرتان می تواند بر سوددهی شما تاثیرگذار باشد؟ آیا می توانید محصول را بسته بندی و شکل تر کنید؟ آیا می توانید محصول را بزرگ تر یا کم حجم کنید؟ آیا می توانید محصول را به قطعاتی تقسیم کرده و هر قطعه را جداگانه به فروش برسانید؟ آیا می توانید اجزای داخلی محصول را جا به جا کرده و محصولی جدید تولید کنید؟ آیا می توانید کاربرد آن را ارتقا دهید و قطعات جانبی به آن اضافه کنید؟ آیا می توانید شیوه تفکر خود را معکوس کرده و از دیدگاه کاملاً مخالف نگاه کنید! مثلاً قیمت کالای قدیمی را زیاد کنید که مشتری فکر کند آن باارزش است و سپس کوپن تخفیف بدهید! آیا می توانید محصول را با چیز دیگری ترکیب کنید؟ آیا می توانید از یک فناوری یا دانشی حتی سنتی در آن استفاده کنید؟

فصل بیستم: مهندسی ارزش

## The Value-Engineering Principle

این شیوه محصولات را ارزیابی می کند. محصول یا خدمت چیست؟ (25 کلمه) چگونه کار می کند؟ (از دیدگاه عامیانه مشتری) هزینه آن چقدر است؟ چه چیز دیگری همان کار را انجام می دهد؟ جایگزین آن چه هزینه ای دارد؟ اگر جنسی در بازار رقیب کالای شماست باید قیمت آن مساوی یا کمتر از آن باشد. علاقه مردم به رقم پایین قیمت باعث شده تا به جای شکل شرکت ها در کشورهای پیشرفته که حقوق زیادی به کارگر می دهند در کشورهای با حقوق کارگر کمتر شرکت سرپا بماند.

فصل بیست و یکم: ایده هایتان را محک بزنید!

به ندرت ایده ای ارزشمند است. 80% ایده هایی که در تست ها موفق اند در واقعیت شکست می خورند. به ایده خود دل نبندید! 99% از ایده های نو اصلاً کاربردی برای هیچ قشری از جامعه حتی گروه های کوچک هم ندارند! قبل از دل بستن به آنها اعتبارسنجی شان کنید! (validation)

کارایی

ایا محصول یا خدمتتان بسیار تاثیر شگرفی دارد؟ در وضعیت جاری تغییر زیادی ایجاد میکند؟ بارها دیده ام افرادی به شدت روی محصول خود کار می کنند و فکر می کنند چون کار زیادی روی آن انجام داده اند حتماً با استقبال مشتریان زیادی رو به رو می شوند در حالیکه از کمترین استقبال برخوردار نمی شوند. از این پیش فرض ها خوش خیالانه نداشته باشید! به راستی چرا مشتریان باید از آنچه بدان علاقه مندند، عادت به خریدش دارند و یا نیازمند آن هستند دست بکشند و به جایش محصول شما را انتخاب کنند؟ خود شما این کار را می کنید؟

آیا دوستش دارید؟

باید خودتان اولین مشتری اش باشید! چه بهتر است خودتان نیاز خودتان را کشف کرده و برطرف کنید و در اختیار دیگران قرار دهید تا پس از اعتبارسنجی اولیه به بازار هدف معرفی کنید! شما حتی می دانید بازار هدفتان چه کسانی هستند! آنها افرادی از جنس خودتان هستند و احتمالاً به همان کارهای شما علاقه دارند و به همین دلیل است که با شما هم نیاز هستند!

آیا ساده است؟

بزرگترین نوآوری ها هم در بیست کلمه معرفی می شوند. مشتریان شما ممکن است به اندازه کافی تخصص نداشته باشند و متوجه کاربرد کالای شما نشوند. مشتری پس از معرفی محصول باید بگوید "اها! این همونیه که میخواستم!" ایا برنامه زمانی برای ارائه محصول دارید؟ محصولاتی که دیر یا زود وارد بازار می شوند مشکل دارند! مثلاً وقتی اقتصاد کشور رکود دارد شما نمی توانید محصول لاکچری و بهترین کیفیت بسازید! همانطور که در زمان اقتصاد مناسب تخفیف دادن کار بی فایده ای است. آیا ارزش دارد که زمان و توان و پول خود را برای تولید و عرضه محصول و خدمت جدید سرمایه گذاری کنید؟

تمرینات عملی

خودتان را به سوالات بی رحمانه درباره ایده هایی که به هدفتان نزدیکتان می کند عادت دهید! پیش از سرمایه گذاری نظرات و نیازهای مشتریان را از زبانشان بشنوید! از آنها بپرسید و پاسخ را ضبط کنید یا یادداشت کنید!

"حق همیشه با مشتری است"

{پایان کتاب}